

## **HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN KPP PRATAMA PURWOREJO DAN TEMANGGUNG DJP WILAYAH JAWA TENGAH II**

**Abigail Natalini Widhiaz Pranowo, Unika Prihatsanti**

Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro,  
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

natalini.abigail@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II. Kesiapan untuk berubah adalah sikap individu terhadap perubahan yang memengaruhi kesediannya untuk menerima perubahan, mengarahkan usaha dan perilaku kooperatif sesuai yang dikehendaki organisasi untuk mencapai perubahan yang sukses. Populasi penelitian sebanyak 148 orang karyawan KPP Purworejo dan Temanggung. Uji coba diberikan kepada 66 orang karyawan KPP Purworejo dan penelitian dilakukan kepada 80 orang karyawan KPP Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *cluster random sampling*. Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah skala kesiapan untuk berubah (27 aitem,  $\alpha=.91$ ) dan skala gaya kepemimpinan transformasional (32 aitem,  $\alpha=.93$ ). Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini dengan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah  $r_{xy}=.42$  dengan  $p=.000$  ( $p<0.001$ ). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 18.4% terhadap kesiapan untuk berubah.

**Kata kunci:** kesiapan untuk berubah; gaya kepemimpinan transformasional; karyawan kantor pelayanan pajak pratama

### **Abstract**

The aim of this research is to know about transformational leadership style and readiness to change to the employee of Purworejo and Temanggung Small Tax Office, Direktorat General of Taxes in Central Java Region II. Readiness to change is people behavior to any alteration which would be happen and it will affect to them for accept that event, change their behavior and be cooperative with the company so it will become success alteration. Population in this research about 148 employee of Purworejo and Temanggung Small Tax Office. Try out in this research involved 66 employee of Purworejo Small Tax Office and for the research, its involved 80 employee of Temanggung Small Tax Office. Sampling technique in this research is use cluster random sampling. For collecting the data, this research use two psychology scale, which are readiness to change scale (27 item,  $\alpha=.91$ ) and transformational leadership style (32 item,  $\alpha=.93$ ). For data analyze, this research use regression analysis and this research show us there is significant positive correlation between transformational leadership style and readiness to change ( $r_{xy}=.42$ ,  $p=.000$ ). In this research, we also know if transformational leadership style affect to readiness to change amount as 18.4%.

**Keyword:** readiness to change; transformational leadership; employees of Small Tax Office

### **PENDAHULUAN**

Pada tahun 2015, Pemerintah Keuangan Pusat di Jakarta menyampaikan peraturan melalui Keputusan Direktur Jendral Pajak, dengan mewajibkan penyampaian SPT Tahunan PPh Tahun Pajak 2015 secara elektronik setelah 31 Maret 2016, yang dikenal dengan istilah *e-filing* (Direktorat Jendral Pajak, 2016). *E-filing* adalah sistem *self-assessment online*, dimana wajib pajak diberi kepercayaan untuk menghitung, membayar dan melaporkan pajak secara mandiri, namun karyawan kantor pelayanan pajak masih harus membantu dari proses awal.

Permasalahan umum yang kerap terjadi adalah masih banyak wajib pajak yang belum mengerti teknologi internet, belum memiliki *email* dan banyak kendala lainnya sehingga membuat karyawan pajak harus secara aktif melakukan sosialisasi *e-filing* di kantor cabang, sosialisasi di acara-acara pemerintahan (sistem jemput bola) dan mengajarkan sistem *e-filing* dari awal sampai akhir proses pengisian. Selain itu, ada target pengguna SPT *online* yang ditentukan dan harus dipenuhi, contohnya di dua Kantor Pelayanan Pajak yang tergolong memiliki target pencapaian *e-filing* cukup besar di wilayah Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah II, yakni KPP Temanggung (31.877 poin) dan KPP Purworejo (28.261 poin). Kondisi di atas menyebabkan karyawan harus *extra effort* guna mencapai target dan sering lembur untuk menyelesaikan tambahan pekerjaan yang diberikan.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi bagi sebagian karyawan sering dianggap sebagai sebuah situasi yang mengacaukan dan mengganggu (Stadtlander, 2006). Tuntutan perubahan dalam organisasi akan terus dilakukan untuk meningkatkan performa organisasi menghadapi tantangan global, sehingga mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan sangat penting untuk diperhatikan oleh organisasi. Kesiapan berubah pada karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor, yakni isi perubahan, proses perubahan dan konteks dalam organisasi (Lewin dalam Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Salah satu faktor yang akan dibahas dalam penelitian ini terkait dengan proses perubahan. Proses perubahan mengungkapkan tentang pentingnya upaya aktif dan efektif yang harus dilakukan sebuah organisasi untuk mencapai kesuksesan implementasi perubahan. Terdapat tiga tahap dalam proses perubahan yakni *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*. Ketiga tahapan tersebut dapat dilakukan dengan baik apabila ada peran pemimpin sebagai fasilitator, baik untuk merancang dan mengelola perubahan (Jones, 2004).

Pemimpin dalam sebuah organisasi memainkan peran penting dalam mengatur karyawan agar tetap dapat bekerja secara efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan (Certo & Certo, 2006; Liaw, Chi & Chuang, 2010). Organisasi membutuhkan pemimpin yang handal, memiliki daya saing yang besar, punya pengaruh yang besar dan positif bagi karyawan, memiliki motivasi yang tinggi, serta memberikan perhatian bagi karyawan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya diberi kepercayaan penuh dari pemimpin, termotivasi untuk melakukan pekerjaan besar, serta memiliki rasa kagum dan hormat dengan sosok pemimpinnya, yang identik dengan gaya kepemimpinan transformasional (Yukl, 2009).

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan, namun ada juga beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai hubungan negatif dengan kesiapan untuk berubah. Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti kemudian tertarik untuk mengetahui lebih lanjut apakah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah.

## **METODE**

Populasi penelitian ini adalah karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung Direktorat Jendral Pajak wilayah Jawa Tengah II. Penentuan sampel menggunakan *cluster random sampling*. Jumlah populasi penelitian sebanyak 148 orang dengan jumlah subjek dalam penelitian sebanyak 80 orang karyawan. *Cluster random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan melakukan randomisasi terhadap kelompok, bukan secara individu (Azwar, 2013).

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala psikologi. Skala yang digunakan adalah Skala Kesiapan Untuk Berubah dan Gaya Kepemimpinan Transformasional. Skala

Kesiapan Untuk Berubah (27 aitem,  $\alpha = .91$ ), disusun berdasarkan aspek kesiapan untuk berubah Holt, dkk (2007): ketepatan, kemampuan spesifik, dukungan manajemen dan keuntungan personal. Skala Gaya Kepemimpinan Transformasional (32 aitem,  $\alpha = .93$ ), yang disusun berdasarkan aspek gaya kepemimpinan transformasional Yukl (2009): pengaruh ideal, stimulasi intelektual, pertimbangan individual dan motivasi inspirasional. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian adalah analisis regresi sederhana dengan menggunakan SPSS 16.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**

Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	p>0.05	Bentuk
Kesiapan untuk Berubah	0.964	0.310	Normal
Gaya Kepemimpinan Transformasional	1.000	0.270	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas, diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.964 dengan signifikansi  $p=0.310$  ( $p>0.05$ ) untuk variabel kesiapan untuk berubah dan nilai Kolmogorov-Smirnov 1.000 dengan signifikansi  $p=0.270$  ( $p>0.05$ ) untuk variabel gaya kepemimpinan transformasional. Hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah dan gaya kepemimpinan transformasional memiliki distribusi yang normal.

**Tabel 2.**

Uji Linieritas

Hubungan Variabel	Nilai F	P<0.001	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Kesiapan untuk Berubah	17.534	0.000	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas, menunjukkan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah menghasilkan nilai koefisien F sebesar 17.534 dengan nilai signifikansi sebesar  $p=0.000$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel penelitian memiliki hubungan yang linear.

**Tabel 3.**

Uji Hipotesis

No	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)					
	Gaya	43.816	9.308	.428	4.707	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.407	.97		4.187	.000

Hasil analisis regresi sederhana menunjukkan besarnya koefisien korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah sebesar 0.428 dengan signifikansi 0.000 ( $p<0.001$ ). Koefisien korelasi dengan nilai positif menunjukkan bahwa arah hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah adalah positif. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa individu terkategori yang memiliki penilaian

pemimpinnya sebagai gaya kepemimpinan transformasional maka individu tersebut memiliki kesiapan untuk berubah. Tingkat signifikansi korelasi  $p=0.000$  ( $p<0.001$ ), menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah. Berdasarkan paparan hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II dapat diterima.

Persamaan garis linear berdasarkan tabel yaitu  $Y = 43.816 + .407X$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah (variabel kriterium) akan berubah sebesar 0.407 untuk setiap unit perubahan yang terjadi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 4.**  
Uji Hipotesis 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.428	0.184	0.173	8.212

Hasil koefisien determinan (*R Square*) menunjukkan nilai 0.184. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sumbangan efektif dari gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah sebesar 18.4%. Jadi, kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, sedangkan 81.6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap didalam penelitian ini, seperti isi perubahan (meliputi perubahan sistem administratif, prosedur kerja, teknologi dan struktur) dan konteks perubahan (meliputi kondisi dan lingkungan kerja), serta faktor menurut Ciliana & Mansoer (2008), yakni komitmen organisasi, keterlibatan kerja, stres kerja, dan kepuasan kerja.

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional diyakini dapat memimpin karyawan menuju perubahan-perubahan besar dalam organisasi secara global (Sarros & Santora, 2001; Kejriwal & krishnan, 2004; Northouse, 2013). Kepemimpinan transformasional juga mampu membuat karyawan merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin (Yukl, 2009). Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional cenderung akan meningkatkan motivasi dan kinerja pengikutnya dengan cara membuat mereka lebih menyadari pentingnya tugas di organisasi, menjadi contoh positif bagi karyawan dan memperhatikan kebutuhan pengikutnya yang lebih tinggi (Stewart, 2006).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa ada hubungan positif signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II. Semakin semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional pada atasan, maka semakin tinggi tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan KPP Pratama Purworejo dan Temanggung DJP wilayah Jawa Tengah II. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 18.4% pada variabel kesiapan untuk berubah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern management* (10th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Ciliana & Mansoer, W.D. (2008). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stress kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bank Y. *Jurnal Psikologi Sosial*, 14(02), 151-164.
- Direktorat Jendral Pajak. (2016). *E-filing, cara cepat, mudah dan aman lapor pajak*. Diunduh dari <http://www.pajak.go.id/e-filing>, pada tanggal 28 Maret 2016.
- Holt, D.T., Armenakis, A., Feild, H., & Harris, S. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Jones, G.R. (2004). *Organizational theory, design, and change: text cases*. Prentice Hall: Pearson Educational International.
- Kejriwal, A., & Krishnan, V. R. (2004). Impact of vedic world-view and gunas on transformational leadership. *Vikalpa*, 29(1), 29-40.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanism linking transformational leadership, employee customer orientation and service performance: the mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business Psychology*, 25, 477-492.
- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationship in the work place make difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 213-233.
- Northouse, P.G. (2013). *Kepemimpinan teori dan praktik edisi keenam*. Jakarta: PT. Indeks.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku organisasi: organizational behavior* (edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 22, 383-393.
- Stadtlander, C. (2006). Strategically balanced change: a key factor in modern business management. *Electronic Journal of Business Ethic and Organizational Studies*, 17-25.
- Stewart, I. (2006). *Transformational leadership: an evolving concept examined through the works of burns, bass, avolio and leithwood*. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1-29.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan dalam organisasi* (edisi lima). Jakarta: PT. Indeks.